

BAB I

PENDAHULUAN

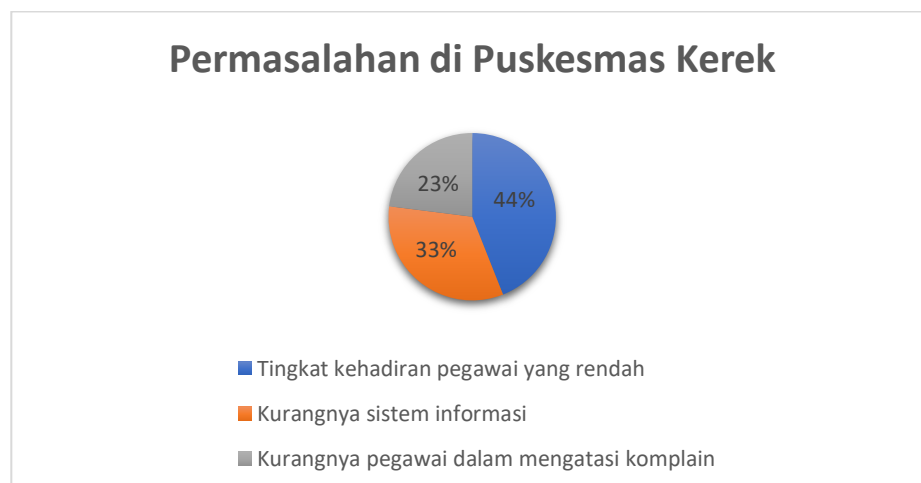
Bab satu menjelaskan tentang gambaran umum dari permasalahan penelitian yang dilakukan. Bab ini terdiri dari enam sub bab yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan laporan.

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada instansi pelayanan kesehatan seperti Puskesmas, SDM memiliki peran strategis dalam mewujudkan pembangunan kesehatan masyarakat melalui peningkatan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat.(Anggraeni et al., 2023). Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama berfungsi melaksanakan upaya kesehatan masyarakat (UKM) dan upaya kesehatan perseorangan (UKP) yang berorientasi pada kegiatan promotif dan preventif sesuai dengan Permenkes RI No. 43 Tahun 2019. Oleh karena itu, kinerja SDM di Puskesmas menjadi kunci dalam menjaga mutu dan efektivitas pelayanan kesehatan. Untuk memastikan kinerja SDM berjalan optimal, diperlukan sistem pengukuran yang terukur, objektif, dan selaras dengan strategi organisasi. Dalam konteks tersebut, pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC) menjadi solusi yang tepat karena mampu mengukur kinerja SDM secara komprehensif melalui empat perspektif utama, yaitu finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.(Hasanah et al., 2021)

Puskesmas Kerek adalah salah satu puskesmas yang berada dibawah naungan Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban, Provinsi Jawa Timur. Sebagai institusi pelayanan kesehatan tingkat pertama yang berperan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, Puskesmas Kerek dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja optimal. Kualitas pelayanan yang diberikan sangat bergantung pada efektivitas kinerja setiap tenaga kesehatan maupun tenaga pendukung yang terlibat dalam proses pelayanan. Dengan demikian, pengukuran dan evaluasi kinerja sumber daya manusia menjadi aspek

yang penting dalam mendukung upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan di Puskesmas Kerek. Dalam pelaksanaan pelayanan, Puskesmas Kerek didukung oleh petugas administrasi yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan pendaftaran pasien, rekam medis, dan administrasi pelayanan, serta petugas pelayanan poli yang bertugas memberikan pelayanan pemeriksaan, diagnosis, dan tindakan kesehatan kepada pasien. Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan kesehatan sangat dipengaruhi oleh kinerja petugas administrasi dan petugas pelayanan poli, sehingga diperlukan pengelolaan dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan guna mendukung peningkatan mutu pelayanan kesehatan. Berdasar pengamatan awal yang dilakukan peneliti dengan menyebarkan kuesioner terhadap 30 responden, dimana respondennya adalah pelanggan yang merupakan pasien pengguna jasa pelayanan Kesehatan di Puskesmas Kerek. Hasil dari pengamatan awal diperoleh beberapa keluhan yang berkaitan dengan kualitas pelayanan, antara lain rendahnya tingkat kehadiran pegawai, kurang optimalnya sistem informasi pelayanan administrasi, serta lambatnya penanganan keluhan pasien. Hasil pengamatan awal maka diperoleh data seperti pada gambar 1.1.



Gambar 1. 1 Diagram *Pie Chart* Hasil Kuesioner

Berdasarkan Gambar 1.1 yang merupakan hasil kuesioner, diketahui bahwa keluhan terbesar terletak pada rendahnya tingkat kehadiran pegawai. Rendahnya tingkat kehadiran tersebut tercermin dari ketidaktepatan waktu pegawai dalam memulai jam kerja. Puskesmas Kerek memiliki jam operasional yang dimulai pada pukul 07.30 WIB, namun pada praktiknya loket pendaftaran baru dibuka sekitar

pukul 08.00 WIB. Kondisi ini berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan, meningkatnya waktu tunggu pasien, serta menurunkan citra profesional puskesmas, yang dalam jangka panjang dapat memengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap layanan kesehatan yang diberikan.

Keluhan berikutnya sebesar 33% adalah kurangnya sistem informasi pada bagian pelayanan administrasi di Puskesmas. Pasien mengeluhkan bahwa pelayanan masih terkendala, terutama dalam memperoleh informasi terkait prosedur pendaftaran, alur pelayanan, dan jadwal layanan secara jelas. Kondisi ini menyebabkan pasien harus datang langsung ke puskesmas tanpa kepastian waktu dan informasi yang memadai, sehingga proses pelayanan menjadi lebih lambat dan keluhan pasien tidak segera tertangani. Hal ini tentu merugikan, terutama bagi pasien lansia maupun yang memiliki keterbatasan akses. Oleh karena itu, peningkatan sistem informasi pada pelayanan administrasi menjadi langkah strategis untuk mendukung pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan mudah diakses oleh masyarakat.

Keluhan terakhir terkait dengan kurangnya pegawai dalam mengatasi komplain yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan antara pasien dengan petugas Puskesmas. Pasien sering mengeluhkan lambatnya respons terhadap keluhan, sehingga permasalahan yang muncul tidak segera ditangani dengan baik. Kondisi ini menyebabkan ketidaknyamanan serta menurunkan tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan. Apabila permasalahan tersebut tidak segera ditangani, hal ini berpotensi menurunkan tingkat kepuasan pasien terhadap layanan kesehatan yang diberikan. Oleh karena itu, diperlukan penambahan serta peningkatan kompetensi pegawai dalam penanganan komplain agar pelayanan menjadi lebih responsif, efektif, dan mampu meningkatkan kepuasan pasien.

Selain hal tersebut, terdapat permasalahan lain, hal ini diketahui berdasar hasil yang diperoleh dari wawancara dengan kepala Puskesmas, ditemukan permasalahan terkait dengan sumber daya manusia kesehatan di Puskesmas Kerek yang belum memiliki metode yang maksimal dalam penilaian kinerja pegawai Puskesmas yang tepat, lengkap, dan terukur untuk meningkatkan produktivitas pegawai, terutama terkait finansial dimana finansial digunakan untuk menjalankan berbagai program kerja. Hal ini karena Puskesmas adalah instansi pemerintah yang

tidak berorientasi pada keuntungan. Oleh karena itu dibutuhkan perangkat pengukuran kinerja pegawai Puskesmas yang komprehensif, yang diharapkan dapat membantu Puskesmas dalam menjalankan program untuk mencapai tujuannya.

Permasalahan terkait rendahnya tingkat kehadiran pegawai, kurangnya sistem informasi pada pelayanan administrasi, serta belum optimalnya penanganan komplain menunjukkan adanya kelemahan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Puskesmas Kerek. Kondisi ini perlu mendapatkan perhatian karena kinerja SDM merupakan faktor kunci dalam mewujudkan visi dan misi Puskesmas yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan, kepuasan masyarakat, serta efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan layanan. Penilaian kinerja pegawai diperlukan karena mampu memberikan informasi objektif mengenai capaian maupun kelemahan, sekaligus menjadi dasar perumusan strategi perbaikan yang bersifat transformatif. Selain itu, pengukuran kinerja yang terukur terbukti dapat meningkatkan akuntabilitas, produktivitas, dan kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, penerapan metode penilaian kinerja yang sistematis menjadi langkah strategis untuk memastikan keberlangsungan program kesehatan dan menjaga mutu pelayanan publik di Puskesmas Kerek (Ernawati et al., 2021).

Penelitian terdahulu umumnya menggunakan metode pengukuran kinerja tradisional atau hanya mengaplikasikan *Human Resource Scorecard* (HRSC) pada sektor industri atau swasta sehingga masih minim dalam mengadaptasi model pengukuran tersebut secara spesifik untuk instansi pelayanan publik seperti Puskesmas. Selain itu, belum banyak penelitian yang menggabungkan pendekatan HRSC dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pembobotan indikator serta *Traffic Light System* (TLS) sebagai alat evaluasi visual kinerja secara cepat dan mudah dipahami. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan merancang *Human Resource Scorecard* sebagai alat ukur kinerja SDM di Puskesmas Kerek yang menggunakan pendekatan terpadu yang mengombinasikan tiga metode sekaligus yaitu *Human Resource Scorecard* (HRSC) (HRSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Traffic Light System* (TLS). *Human Resource Scorecard* (HRSC) (HRSC) digunakan sebagai alat ukur kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Amalia et al., 2022). *Analytical Hierarchy Process*

(AHP) berperan dalam menentukan bobot pada setiap *Key Performance Indicator* (KPI) sesuai tingkat kepentingannya, sedangkan *Traffic Light System* (TLS) berfungsi mengevaluasi hasil kinerja dengan kategori warna untuk mempermudah identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang perlu diperbaiki (Sulitianto, 2022). Penelitian ini menggunakan tiga metode sekaligus karena metode tersebut lebih unggul dibandingkan penggunaan metode tunggal seperti *Balanced Scorecard* atau metode deskriptif konvensional karena mampu mengintegrasikan pendekatan strategis, kuantitatif, dan evaluatif secara simultan, menghasilkan pengukuran kinerja SDM yang lebih objektif, terukur, dan aplikatif bagi pengambilan keputusan manajerial. Dengan memiliki sistem penilaian kinerja pegawai yang lengkap, Puskesmas dapat mengetahui permasalahan yang terjadi dan memberikan rekomendasi perbaikan agar dapat meningkatkan kinerja SDM menjadi lebih baik lagi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana perancangan *key performance indicator* (KPI) untuk mengukur kinerja pegawai Puskesmas Kerek berdasarkan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC)?
2. Bagaimana hasil pengukuran kinerja Sumber Daya Manusia berdasarkan metode *Human Resource Scorecard* (HRSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Traffic Light System* (TLS)?
3. Bagaimana usulan perbaikan kinerja pegawai Puskesmas Kerek berdasarkan hasil pengukuran KPI yang belum mencapai target menggunakan pendekatan 5W + 1H?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk kinerja pegawai Puskesmas berdasarkan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC).
2. Mengetahui dan mengevaluasi tingkat kinerja Sumber Daya Manusia berdasarkan hasil pengukuran menggunakan *Human Resource Scorecard* (HRSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Traffic Light System* (TLS).
3. Mendapatkan hasil dari usulan perbaikan yang menggunakan 5W+1H dan sudah disesuaikan dengan indikator-indikator kinerja yang masih bermasalah.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ada maka manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Menyusun dan menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi Puskesmas.
2. Menentukan tingkat kinerja Sumber Daya Manusia dengan kombinasi metode AHP dan TLS yang dapat menjadi alat bantu dalam pengambilan keputusan yang lebih efektif, khususnya dalam menentukan fokus perbaikan pada indikator kinerja yang memiliki tingkat kepentingan tinggi namun belum mencapai target.
3. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang lebih objektif, terukur, dan mudah dipahami di lingkungan Puskesmas Kerek.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada pengukuran kinerja petugas administrasi dan petugas pelayanan poli di Puskesmas Kerek menggunakan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dan *Traffic Light System* (TLS).

1.6 Sistematika Penulisan Laporan

Sistematika penulisan laporan penelitian yang akan dibuat mengenai **PERANCANGAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD (HRSC)* SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS: PUSKESMAS KEREK)**. Sistematika penulisan ini dibagi menjadi lima bagian, masing-masing uraian secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan membahas terkait latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian perancangan *Human Resource Scorecard (HRSC)* sebagai alat ukur kinerja sumber daya manusia, asumsi dan batasan masalah.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan terkait penguraian teori yang mendasari pembahasan yang memuat pengertian untuk membantu dalam menganalisis permasalahan yang berhubungan dengan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang penjelasan yang berkaitan dengan jenis penelitian, waktu

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan dari proses penelitian yang dilakukan setelah mendapat data pendukung untuk memperoleh hasil penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merumuskan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta memberikan saran terhadap penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIR